

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN KONTINGENSI DAN IMPLEMENTASI SUPERVISI DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU SMA DI KOTA SUBULUSSALAM

Asmial

Mahasiswa Program Pascasarjana Unimed

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah dengan kinerja guru. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMA Kota Subulussalam sebanyak 155 orang, dan 50 orang dipilih sebagai sampel penelitian. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara: 1) gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,995; 2) implementasi supervisi demokratis kepala sekolah dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,997; dan 3) gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,997 dan persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 73,72 + 0,36 X_1 + 0,69 X_2$. Gaya kepemimpinan kontingensi memberikan sumbangan efektif 58,23 % dan relatif 38,96% sedangkan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah memberikan sumbangan efektif 60,73% dan relatif sebesar 61,04 %.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Supervisi, Kinerja

Abstract: The aim of the study is to describe the relationship between the style contingency of leadership, democratic supervision implementation of the headmaster and teachers' performance. The population of the study is all teachers in Subulussalam (155 persons) and 50 persons were taken as the sample. Data of reseach were taken from questionnaire. The findings show that there is a significant and positive correlation between: (1) the contingency style of leadership and teachers' performance with the correlation coefficient 0.995; 2) democratic supervision correlation on teachers' performance with coefficient correlation 0.997, and 3) the contingency style of leadership, the implementation of democratic supervision of the headmaster and teachers' performance with coefficient correlation is 0.997 and $Y=73.72+0.36 X_1 + 0.69 X_2$. The variable provides effective contribution at 58.23% and relative at 38.96%. The implementation of the democratic supervision of the headmaster provides effective contribution at 60.73% and relative at 61.04%.

Keywords: leadership style, supervision, and teachers' performance.

A. PENDAHULUAN

Proses pendidikan dan pengajaran di sekolah dapat berhasil apabila operasionalisasi sekolah

didasarkan pada landasan formal berupa undang-undang pendidikan yang dibantu oleh sarana dan prasarana yang memadai serta

dimotori oleh tenaga kependidikan yang profesional, dan bertanggung jawab. Sarana dan prasarana apapun yang dihadirkan oleh teknologi maju untuk pengembangan pendidikan, tidak akan pernah mampu menggantikan peranan guru yang begitu sentral.

Kedudukan guru sebagai pemimpin di antara murid-muridnya bertanggung jawab untuk mengorganisasikan dan mengontrol kelas serta menciptakan situasi kondusif agar peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang maksimal. Karena itu, tugas guru bukan hanya pemberi ilmu pengetahuan tetapi juga menciptakan situasi belajar untuk menghasilkan pengalaman belajar serta merangsang kreativitas mereka. Guru dikatakan sebagai pendidik dan pembimbing. Guru sebagai pendidik, karena di samping menyampaikan ilmu pengetahuan, juga *transfer of values*, menanamkan nilai-nilai dan sikap mental serta melatih berbagai keterampilan dalam upaya mengantarkan anak didik ke arah kedewasaannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki kepribadian yang baik, dapat sebagai panutan, sehingga nantinya dapat memanusiaakan manusia. Untuk itu, maka guru harus juga melakukan kegiatan bimbingan, yakni menuntun anak didik dan memberi lingkungan yang sesuai dengan arah dan tujuan yang dicita-citakan (Sadiman, 2000).

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa guru yang bertanggung jawab akan berusaha melaksanakan fungsi dan peranannya dengan memahami tujuan-tujuan yang telah digariskan dan mempersiapkan dirinya dalam mengelola pendidikan dan pengajaran di kelas, sehingga mampu melaksanakan tugas utamanya,

seperti: mendidik, mengajar, membimbing, mengelola kelas yang dipimpinnya, dan membina siswa-siswi yang menjadi asuhannya.

Kinerja guru banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya gaya kepemimpinan dan implementasi supervisi kepala sekolah di mana guru bertugas. Dalam kepemimpinan kepala sekolah cara kepemimpinan atau gaya kepemimpinan kepala sekolah memimpin guru-guru sangat berpengaruh terhadap cara kerja guru atau kinerja guru.

Dalam gaya kepemimpinan kontingensi, gaya kepemimpinan seseorang didasarkan atas orientasi, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan yang berorientasi kepada tugas. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan memprioritaskan hubungan yang harmonis dengan bawahannya, hubungan yang mapan antara sesama guru. Di sini pemimpin melihat bawahannya sebagai teman kerja (*co worker*). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi dengan tugas menekankan tuntutan terhadap penyelesaian tugas dengan sempurna oleh bawahannya dikenal dengan seorang yang menyukai kerja keras (*hard-working*). Sehingga dengan kepemimpinan yang menekankan pada hubungan harmonis dan kerja keras terhadap bawahannya dapat mempengaruhi kinerja yang lebih baik dan meningkat.

Dalam observasi pendahuluan yang dilakukan ada sebagian guru yang mengaku bahwa gaya kepemimpinan dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolahnya kurang baik dan tepat. Berdasarkan isu dan hasil observasi

tersebut di atas maka dirasa perlu untuk meneliti gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis dan hubungannya dengan kinerja guru.

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas banyak variabel-variabel yang diduga berperan dalam kinerja guru seperti: 1) keefektifan gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat berpengaruh dengan kinerja guru. Kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi sebaiknya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi lapangan. 2) pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah. Implementasi supervisi pendidikan yang bersifat demokrasi juga sangat berpengaruh dengan kinerja guru. Karena supervisi demokratis itu dilaksanakan bukan dengan paksaan akan tetapi dilaksanakan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru merasa aman untuk melaksanakan tugasnya. 3) sarana dan prasarana belajar juga berpengaruh terhadap kinerja guru sebab sarana dan prasarana yang kurang memadai akan mengakibatkan proses belajar mengajar di dalam kelas kurang lancar, sehingga dapat mengakibatkan kinerja guru yang kurang baik. 4) kualifikasi guru yang bersangkutan, kualifikasi ini juga menentukan kinerja guru tersebut sebab kemampuan dan kualifikasi yang kurang baik akan mengakibatkan kinerja yang kurang baik.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas maka perlu dilakukan penelitian gaya kepemimpinan dan implementasi supervisi demokratis dan hubungannya dengan kinerja guru.

B. Deskripsi Teoretis

1. Hakikat Kinerja Guru

Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dapat diukur (Irawan, Motik, dan Sakti, 1997:11). Hasil kerja yang dapat diamati dan dapat diukur menunjukkan bahwa hasil kerja tersebut dapat dipertanggungjawabkan. Menurut As'ad (1987:47) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya. Kedua pengertian tersebut menekankan pada keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak boleh diabaikan bahwa pekerjaan manusia itu tidak selamanya menghasilkan wujud nyata. Oleh karena itu, Maier (1987:156) mengatakan bahwa *job performance* sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sukses dalam pelaksanaan kerja merupakan wujud kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan. Pendapat ini sebenarnya sama dengan sebelumnya, namun lebih menekankan pada pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Mengacu pada teori di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah unjuk kerja guru dalam menjalankan tugasnya dalam proses belajar mengajar. Secara sistematis penampakan kinerja guru dapat dilakukan melalui tahapan kinerja, yakni: (1) kegiatan awal pembelajaran, yang meliputi: pembinaan keakraban, mempersiapkan anak didik dalam pembelajaran, dan melakukan pre tes, (2) kegiatan inti pembelajaran, meliputi: penyampaian informasi materi standar, interaksi belajar mengajar, keterampilan bertanya, keragaman suara, bahasa, mimik, gerakan, dorongan (*reinforcement*), dan disiplin kelas, dan (3) kegiatan akhir

pembelajaran, meliputi: pemberian tugas, melakukan evaluasi pembelajaran, dan melakukan post tes.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa kinerja guru itu adalah cara kerja guru/cara bekerja guru, yang juga dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang diperoleh seorang guru sesuai dengan fungsi dan peranannya di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka yang menjadi indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah 1) disiplin, 2), menyusun rencana pembelajaran 3), melaksanakan interaksi belajar mengajar 4), menilai prestasi peserta didik 5), melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, dan 6), loyalitas dalam tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah

Menurut Siagian (1994), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang memegang peranan kunci (Sondang P.Siagian, 1994).

Allan Tucker (1992) mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Intinya, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan pekerjaan dengan sukarela dalam mencapai tujuan

yang telah ditentukan. Dalam kepemimpinan itu terdapat unsur pemimpin (*leaders*), anggota (*followers*) dan situasi (*situation*) tertentu.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan adalah merupakan cara atau gaya kepemimpinan yang dilakukan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya/ guru. Cara atau gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang dari pemimpin, organisasi, pengikut, dan lingkungannya. Gaya kepemimpinan manapun yang dilakukan seorang pemimpin yang perlu, ia sukses mencapai tujuan.

Menurut Lazaruth (1994) ditinjau dari cara pendekatannya, terdapat tiga tipe utama kepemimpinan yaitu: (1) kepemimpinan yang otoriter (2) kepemimpinan yang *laissez-faire*, dan (3) kepemimpinan yang demokratis.

Gaya kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Kedua jenis perilaku ini tugas dan hubungan, yang merupakan inti konsep gaya kepemimpinan, didefinisikan sebagai berikut: Perilaku tugas adalah merupakan kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan

peranan anggota kelompok (bawahan), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah merupakan kadar upaya membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, dan pemindahan perilaku.

Sehubungan dengan paparan di atas, maka seorang kepala sekolah yang gaya kepemimpinannya berorientasi tugas akan mengorganisir bawahannya / para guru dengan baik dengan menentukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, membuat pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan tugas dan pekerjaan para guru. Di samping itu kepala sekolah menetapkan fungsi dan peranan setiap guru, memberi penjelasan tentang aktivitas guru serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya. Di sini kepala sekolah membuat dan menetapkan pola serta hubungan-hubungannya dalam organisasi yang dipimpinnya. Selanjutnya menjelaskan cara penyelesaian tugas pekerjaan secara rinci dan jelas. Sehingga diharapkan dengan terwujudnya kepemimpinan yang berorientasi tugas tersebut pelaksanaan tugas dan kegiatan belajar mengajar di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan baik sehingga tujuan dapat dicapai.

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa gaya

kepemimpinan kontingensi kepala sekolah merupakan penerapan atau cara kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru-guru maupun bawahannya, yang terdiri dari dua kombinasi perilaku yaitu: 1), perilaku tugas dan 2), perilaku hubungan yang juga sekaligus sebagai indikator sub variabel dalam penelitian ini.

3. Implementasi Supervisi Demokratis Kepala Sekolah

Supervisi pendidikan adalah mengadakan pengawasan, mengamati atau membimbing dan menstimulir kegiatan orang lain dengan maksud untuk perbaikan. Supervisi pendidikan dilaksanakan untuk mengadakan pengawasan terhadap jalannya proses pendidikan. Pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah-sekolah sebagai salah satu aspek dari kegiatan administrasi pendidikan.

Rifai (1986) berpendapat bahwa pelaksanaan supervisi yang efektif harus bersifat memberi bantuan atau bimbingan. Bantuan yang diberikan kepada guru adalah bantuan dalam usaha meningkatkan kemampuan guru dalam bidang instruksional bukan bantuan dalam bidang-bidang lain. Lebih lanjut ditegaskan bahwa bantuan yang diberikan kepada guru adalah bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan guru dalam bidang pengajaran, bukan meningkatkan dalam hal mengenai pangkat, karir atau kesejahteraan sosial, karena hal itu mencakup administrasi personel.

Subari (1994) mengemukakan bahwa bantuan yang diberikan supervisor kepada guru yang berkenaan dengan usaha meningkatkan kualitas guru dalam aktivitas belajar-mengajar, meliputi:

a) merumuskan tujuan pengajaran, b) mencari sumber-sumber pengajaran, c) memilih buku pengajaran, d) mempersiapkan pengajaran, e) memahami metodologi pengajaran, f) menggunakan alat peraga, dan g) mengevaluasi hasil belajar murid.

Dari uraian di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa implementasi supervisi demokratis merupakan pelaksanaan supervisi pendidikan oleh kepala sekolah terhadap guru-guru ataupun bawahannya secara demokratis, maka yang menjadi indikator supervisi dalam penelitian ini adalah pelaksanaan supervisi itu sifatnya demokratis yaitu 1) supervisi individual, 2). supervisi secara

kelompok, 3). supervisi klinis, 4). observasi kelas.

4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori sebagaimana diuraikan di atas, dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kontingensi dan implemmentasi supervisi demokratis sangat mendukung untuk meningkatkan kinerja guru. Dari uraian di atas diduga bahwa terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Kerangka konseptual penelitian ini seperti pada gambar berikut :



Gambar 1 : Model kerangka konseptual.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut : 1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMA di Kota Subulussalam, 2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Implementasi Supervisi Demokratis dengan Kinerja Guru SMA di Kota Subulussalam, 3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah dan Implemtasi Supervisi Demokratis dengan Kinerja Guru SMA di Kota Subulussalam.

C. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah SMA di Kota Subulussalam, bulan Oktober 2009 sampai Desember 2009. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Subulussalam sebanyak 155 orang guru yang tersebar di 7 (tujuh) sekolah. Sampel diambil menggunakan teknik proportional random sampling sebanyak 50 orang,

Penelitian ini terdiri tiga variabel, dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan kontingensi (X1) dan implementasi supervisi demokratis (X2), sedangkan variabel

terikat yakni kinerja guru (Y). Ketiga variabel diukur dengan menggunakan angket dengan skala 4. Sebelum digunakan angket tersebut diujicobakan terlebih dahulu. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskripsi dan inferensial. Sebelum dilakukan analisis inferensial terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat yaitu: uji normalitas dan linieritas persamaan regresi. Uji hipotesis dilakukan dengan rumus korelasi sederhana dan ganda.

D. HASIL PENELITIAN

Analisis deskripsi yaitu menghitung data setiap variabel penelitian terhadap harga-harga sebagai berikut: skor tertinggi, skor terendah, rentang (*range*), skor rata-rata (*mean*), median (*Me*), modus (*Mo*), standard deviasi (*SD*), dan varians (*Var*) untuk setiap variabel penelitian. Harga-harga deskripsi data dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Deskripsi Data Setiap Variabel

Statistik Dasar	X ₁	X ₂	Y
n	50	50	50
Nilai tertinggi	89	79	90
Nilai Terendah	30	26	28
Mean	61,84	53,22	56,32
Median	61,32	53,19	59,58
Modus	60,50	52,77	59,50
Simpangan baku	14,33	11,67	11,55
Varians	205,28	136,12	133,41

Dalam mengidentifikasi tingkat kecenderungan gaya kepemimpinan kontingensi digunakan nilai mean 61,84 dan standard

deviasi (SD) 14,33. Hasil perhitungan tingkat kecenderungan gaya kepemimpinan kontingensi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Tingkat Kecenderungan Gaya kepemimpinan kontingensi

Skor	Frekuensi Observasi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
74 - 96	12	24,00	tinggi
49 - 73	29	58,00	sedang
24 - 48	9	18,00	rendah
Jumlah	50	100,00	

Tingkat kecenderungan supervisi demokratis digunakan nilai mean 53,22 dan standard deviasi (SD) 11,67. Hasil perhitungan diketahui bahwa dari seluruh skor supervise demokratis yang diperoleh, 5 orang (10 %) yang termasuk kategori tinggi, 32 orang (64 %) yang termasuk kategori sedang dan

13 orang (26 %) yang termasuk kategori rendah. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi demokratis kepala sekolah SMA di kota Subulussalam tergolong pada kategori sedang. Tingkat kecenderungan kinerja guru digunakan nilai mean 56,32 dan standard deviasi (SD) 11,55. hasil perhitungan tingkat

kecenderungan kinerja guru diperoleh, 10 orang (20,00%) yang termasuk kategori tinggi, 32 orang (64,00%) yang termasuk kategori sedang dan 8 orang (16,00%) yang termasuk kategori rendah. Dari tabel dapat disimpulkan bahwa kinerja guru SMA di kota Subulussalam tergolong pada kategori sedang.

Sebelum pengujian hipotesis penelitian dilakukan dalam analisis statistik, maka perlu dilakukan uji prasyarat analisis yaitu uji normalitas dan uji linieritas garis regresi. Pengujian normalitas data penelitian digunakan uji Normalitas Galat Taksiran. Untuk menarik kesimpulan apakah galat taksiran Y atas variabel X_1 dan X_2 berdistribusi normal atau tidak, dilakukan dengan uji Liliefors.

Ringkasan hasil pengujian normalitas galat taksiran Y atas variabel X_1 dan X_2 berdistribusi normal dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Y atas	n	L hitung	L tabel	Keterangan
X_1	50	0,109	0,125	Normal
X_2	50	0,080		

Uji linieritas dalam penelitian ini yang dilakukan yaitu antara variabel gaya kepemimpinan kontingensi (X_1) dengan kinerja guru (Y), dan variabel supervisi demokratis (X_2) dengan kinerja guru (Y). Analisis uji linieritas dan keberartian regresi dilakukan dengan menggunakan konsep analisis varians (ANOVA). Hasil analisis varians untuk menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Hasil ANOVA Untuk Persamaan Y atas X_1

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel
Regresi a	1	178323,92	178323,92	1,55	2,08
Regresi (b/a)	1	8939,96	8939,96		
Residu (S)	48	88,12	1,84		
Tuna Cocok (TC)	32	66,62	2,08		
Kekeliruan (G)	16	21,50	1,34		
Total	50	187352,00			

Hasil analisis varians untuk menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi antara supervisi

demokratis dengan kinerja guru disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Hasil ANOVA Untuk Persamaan Y atas X_1

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel
Regresi a	1	178323,92	178323,92	1,61	2,08
Regresi (b/a)	1	8966,83	8966,83		
Residu (S)	48	61,25	1,28		
Tuna Cocok (TC)	32	46,75	1,46		
Kekeliruan (G)	16	14,50	0,91		
Total	50	187352,00			

Sebelum pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis korelasi dihitung berdasarkan rumus *Product Moment*, kemudian dilanjutkan

dengan Uji-t untuk membuktikan keberartian hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Besarnya koefisien korelasi antar variabel dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Koefisien Korelasi Antar Variabel

Variabel	X ₁	X ₂	Y
X ₁	1,00	0,993	0,995
X ₂		1,00	0,997
Y			1,00

Berdasarkan perhitungan korelasi antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru di kota Subulussalam, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,995$. Lebih lanjut, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan Uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 69,78$ sedangkan $t_{tabel} = 2,02$ pada taraf signifikansi 0,05 dengan $dk = 48$. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian tentang terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru teruji kebenarannya pada taraf signifikansi 0,05.

Persamaan garis regresi antara kinerja guru di kota Subulussalam dengan gaya kepemimpinan kontingensi didapat $\hat{Y} = 2,49 + 0,92 X_1$. Berdasarkan perhitungan korelasi antara supervisi demokratis kepala sekolah dengan kinerja guru di kota Subulussalam, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,997$. Lebih lanjut, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan Uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 83,827$ sedangkan $t_{tabel} = 2,02$ pada taraf signifikansi 0,05 dengan $dk = 48$. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian tentang terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara supervisi demokratis dengan kinerja guru

teruji kebenarannya pada taraf signifikansi 0,05.

Persamaan garis regresi antara kinerja guru di kota Subulussalam dengan supervisi demokratis kepala sekolah didapat $\hat{Y} = 0,18 + 1,14 X_2$.

Berdasarkan perhitungan korelasi antara gaya kepemimpinan kontingensi dan supervisi demokratis dengan kinerja guru di kota Subulussalam diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,993$. Lebih lanjut, setelah dilakukan analisis dengan menggunakan Uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 59,120$ sedangkan $t_{tabel} = 2,02$ pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian tentang terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan supervisi demokratis teruji kebenarannya pada taraf signifikansi 0,05. Persamaan garis regresi antara kinerja guru di kota Subulussalam dengan gaya kepemimpinan kontingensi dan supervisi demokratis kepala sekolah didapat $\hat{Y} = 73,72 + 0,36 X_1 + 0,69 X_2$.

Korelasi parsial bermaksud bertujuan untuk melihat hubungan murni antara satu variabel bebas dengan variabel terikat bila variabel bebas lainnya dikontrol. Perhitungan korelasi parsial pada penelitian ini

dapat dilihat pada lampiran 9. Adapun hasil analisis korelasi parsial

penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Analisis Korelasi Parsial

Korelasi	Koef. Korelasi Parsial	Harga t_{hitung}	Harga t_{tabel} (5%)
$r_{y,1,2}$	0,46	3,58	2,02
$r_{y,2,1}$	0,86	11,75	

Hasil perhitungan sumbangan masing-masing variabel bebas

terhadap variabel terikat dapat dilihat pada Table 8.

Tabel 8. Bobot Sumbangan Relatif dan Efektif Variabel Bebas

Variabel Bebas	Sumbangan Relatif (%)	Sumbangan Efektif (%)
Gaya kepemimpinan kontingensi (X_1)	38,96	38,76
Supervisi demokratis (X_2)	61,04	60,73
Total	100,00	99,49

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian, ternyata terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru di kota Subulussalam. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi guru cukup berarti untuk meningkatkan kinerja guru di kota Subulussalam. Gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penerapan atau cara kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru-guru maupun bawahannya, yang terdiri dari dua kombinasi perilaku yaitu: 1), perilaku tugas dan 2), perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah di kota Subulussalam masih dapat dikategorikan cukup. Sumbangan relatif dari gaya kepemimpinan kontingensi terhadap kinerja guru di kota Subulussalam sebesar 38,96% dan sumbangan efektif sebesar 38,76%. Berdasarkan sumbangan relatif dan efektif dari gaya kepemimpinan kontingensi tersebut

cukup berarti dalam meningkatkan kinerja guru di kota Subulussalam. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah, akan semakin tinggi pula kinerja gurunya.

Berdasarkan deskripsi data dan tingkat kecenderungan data dalam penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah di kota Subulussalam masih dapat dikategorikan cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi masih dapat ditingkatkan, sehingga kinerja guru dapat meningkat. Peningkatan gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah dapat dilakukan dengan orientasi kepala sekolah terhadap dua hal yaitu berorientasi kepada tugas dan yang berorientasi kepada hubungan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi dengan tugas lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengorganisir guru-guru dalam menjalankan tugas-

tugasnya di sekolah. Oleh karena itu peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah sangat besar untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan para guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik untuk mencapai tujuan.

Di samping itu kepala sekolah dalam pengembangan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan, kepala sekolah harus membina agar terjalin hubungan yang baik dan akrab antara kepala sekolah dengan para guru dan antara guru dengan guru. Sehingga guru-guru dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara efektif. Oleh karena itu kepala sekolah kiranya dapat membina hubungan yang baik dan akrab dengan para guru dan menganggap guru sebagai teman kerja, serta menekankan pentingnya hubungan perasaan positif dan yang kuat.

Di sini kepala sekolah akan membuat model struktur organisasi sekolah sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah yang dipimpinya. Pada penempatan guru dalam tugas dan fungsinya masing-masing kepala sekolah akan mengorganisir sesuai dengan kemampuan para guru. Pemberdayaan para guru sesuai dengan tugas dan kemampuannya diharapkan dapat mencapai kinerja yang lebih optimal. Kepala sekolah membuat rambu-rambu dan indikator keberhasilan pelaksanaan program di sekolah dan mengevaluasi setiap kegiatan. Pada bagian lain kepala sekolah harus tetap berusaha membina hubungan yang baik dan akrab dengan seluruh staf yang dipimpinya sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif.

Supervisi demokratis kepala sekolah memiliki hubungan yang berarti dengan kinerja guru di kota Subulussalam. Hal ini membuktikan bahwa supervisi demokratis cukup berarti untuk meningkatkan kinerja gurunya. Supervisi demokratis yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi implementasi supervisi demokratis oleh kepala sekolah terhadap guru-guru ataupun bawahannya secara demokratis, maka yang menjadi indikator supervisi dalam penelitian ini adalah pelaksanaan supervisi itu sifatnya demokratis supervisi individual, supervisi secara kelompok, dan supervisi klinis, serta observasi kelas.

Supervisi demokratis di kota Subulussalam dapat dikategorikan cukup. Besarnya sumbangan relatif dari supervisi demokratis terhadap kinerja guru adalah 61,04 % dan sumbangan efektif sebesar 60,73%. Berdasarkan sumbangan relatif dan efektif dari supervisi demokratis tersebut cukup berarti dalam meningkatkan kinerja guru di kota Subulussalam. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi supervisi demokratis kepala sekolah, akan semakin tinggi pula kinerja gurunya.

Berdasarkan deskripsi data dan tingkat kecenderungan data dalam penelitian ini, ditemukan bahwa supervisi demokratis di kota Subulussalam masih dapat dikategorikan cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa supervisi demokratis masih dapat ditingkatkan, sehingga kinerja guru di kota Subulussalam dapat meningkat. Peningkatan supervisi demokratis dapat dilakukan dengan meningkatkan pemberian bantuan dan bimbingan kepada guru-guru yang mengalami kesulitan dalam

melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan supervisi yang baik dan terarah keadaan guru-guru akan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik terutama dalam bidang tugas dan profesinya sehingga kinerjanya akan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik. Dan sebaliknya tanpa supervisi pendidikan yang baik, maka kinerja guru itu tidak akan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pendidikan terhadap guru-guru hendaknya tetap berpegang pada prinsip supervisi yang demokratis. Di mana dalam pelaksanaan supervisi demokratis, supervisor dalam suasana yang demokratis memberikan nasehat, bimbingan, dan bantuan kepada guru-guru. Dalam pelaksanaan supervisi demokratis bukan dengan paksaan, kepala sekolah sebagai partner atau rekan kerja bagi guru-guru dengan kemampuan dan kewibawanaannya untuk menolong mereka. Supervisi demokratis, selalu menghargai kepribadian guru-guru, di mana guru sebagai individu memiliki kebebasan berpikir dan berinisiatif, mengembangkan kemampuannya dan berpartisipasi dalam perbaikan pengajaran. Konsep supervisi yang demokratis itu dirasa tepat, di mana tidak ada lagi jurang pemisah struktural antara supervisor (kepala sekolah) dan guru - guru, pimpinan dan bawahan karena semuanya sederajat, bekerja bersama sebagai “*co-workwer*” dalam pemecahan problema pengajaran. Jadi, dengan penerapan gaya kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi pendidikan yang baik, kinerja guru dapat meningkat lebih baik. Dan kinerja guru yang baik akan berpengaruh dalam mencip-

takan suasana / situasi belajar mengajar yang lebih kondusif dan menyenangkan sehingga dapat diharapkan melahirkan murid-murid yang mempunyai kualitas yang lebih baik.

Korelasi parsial antara pemberian gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah dengan kinerja guru di kota Subulussalam, bila supervisi demokratis dikontrol didapat koefisien korelasi parsial sebesar 0,46. Korelasi parsial ini termasuk relatif besar dan berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan parsial antara pemberian gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru cukup berarti bila supervisi demokratis dikontrol pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa bila supervisi demokratis tetap, maka gaya kepemimpinan kontingensi masih dapat menjelaskan kinerja guru cukup berarti, sehingga gaya kepemimpinan kontingensi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Selanjutnya, bila gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah lebih ditingkatkan, maka dapat diduga bahwa kinerja guru akan lebih baik.

Korelasi parsial antara supervisi demokratis kepala sekolah dengan kinerja guru bila gaya kepemimpinan kontingensi dikontrol didapat koefisien korelasi parsial sebesar 0,50. Korelasi parsial ini termasuk relatif besar dan berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan parsial antara supervisi demokratis dengan kinerja guru cukup berarti bila gaya kepemimpinan kontingensi dikontrol pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa bila gaya kepemimpinan kontingensi tetap,

maka supervisi demokratis masih dapat menjelaskan kinerja guru cukup berarti, sehingga faktor supervisi demokratis merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

E. Penutup

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1) Semakin tinggi gaya kepemimpinan kontingensi maka semakin tinggi kinerja guru, 2) Semakin baik implementasi supervisi demokratis kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja guru, 3) Bila gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah secara bersama-sama ditingkatkan maka akan meningkat pula kinerja guru, 4) Hasil temuan penelitian diperoleh gaya kepemimpinan kontingensi memberikan sumbangan efektif sebesar 38.76 % dan implementasi supervisi demokratis sebesar 60.73 % terhadap kinerja guru SMA Kota Subulusalam. Implementasi supervisi demokratis adalah pelaksanaan supervisi secara kooperatif dan bekerja sama dengan partisipasi guru-guru dalam pembinaan pengajaran berdasarkan saling mengerti, saling mengakui, saling menghargai, menyadari perbedaan setiap individu di dalam pemecahan problema pengajaran maupun dalam perbaikan pengajaran yang terdiri supervisi individual, supervisi kelompok, supervisi klinis, dan observasi kelas, 5) Gaya kepemimpinan kontingensi adalah merupakan penerapan gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau cara kepemimpinan Kepala Sekolah indikatornya terdiri dari kombinasi

perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Berdasarkan simpulan penelitian, maka penulis ingin mengemukakan beberapa saran sebagai berikut: 1) Kepala sekolah khususnya di SMA Kota Subulusalam hendaknya meningkatkan gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah agar kinerja guru dapat meningkat, 2) Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus meningkatkan gaya kepemimpinan kontingensi yaitu penerapan gaya kepemimpinan yang terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi dengan tugas lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengorganisir guru-guru dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan, kepala sekolah harus membina agar terjalin hubungan yang baik dan akrab antara kepala sekolah dengan para guru dan antara guru dengan guru. Sehingga guru-guru dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara efektif, 3) Untuk meningkatkan kinerja guru, dalam melaksanakan supervisi pendidikan terhadap guru-guru hendaknya kepala sekolah tetap berpegang pada prinsip supervisi yang demokratis. Implementasi supervisi demokratis adalah pelaksanaan supervisi secara kooperatif dan bekerja sama dengan partisipasi guru-guru dalam pembinaan pengajaran berdasarkan saling mengerti, saling mengakui, saling menghargai, menyadari perbedaan setiap individu di dalam pemecahan problema pengajaran maupun dalam perbaikan pengajaran

yang terdiri supervisi individual, supervisi kelompok, supervisi klinis, dan bservasi kelas, 4) Guru dapat menunjukkan kinerjanya dalam menjalankan tugasnya secara rutin dan berkesinambungan sebagai upaya mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran melalui kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran dan kegiatan akhir pembelajaran dengan diiringi gaya kepemimpinan kontingensi kepala sekolah dan implementasi supervisi kepala sekolah, 5) Bila dilihat dari tingkat kecenderungan gaya kepemimpinan kontingensi dan implementasi supervisi demokratis kepala sekolah pada kategori cukup. Dengan demikian perlu dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi secara terus menerus terhadap ketiga variabel maupun aspek lain yang belum dibahas dalam penelitian ini, 6) Kepada peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah jumlah sampel, menggunakan instrumen selain yang digunakan pada penelitian ini, dan mengembangkan jumlah variabel penelitian yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja guru di Kota Subulussalam.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Gaffar. (1984). *Dasar-Dasar Administrasi dan Supervisi pengajaran*. Padang: Angksa Raya
- Antonuis Remigus Abi, 2008. "Peranan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan kepala sekolah atas Budi Murni² Medan Tuntungan". *Tesis*: Universitas Negeri Medan.
- AS.Munir. (1986). *Kepemimpinan Kerja*. Jakarta : Bina Aksara
- Arikunto, Suharsimi, (1996). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, Moh. (1987) *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: Liberty.
- Effendi, Unong uchjana, (1986). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Penerbit Alumnii.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chammers (1974) *Leadership and Effective Manajemen*, Illionis: Scott, Foresman and Compan
- Gullet, G.Riy. (1996). *Organisasi Teori dan Prilaku*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. (1990). *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Bandung : Citra Sditya Bakti.
- Herujito, Yayat M. (2001) *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Grasindo
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. (1978). *Education Administration: Theory, Research, and Practice*, New York: Random House, Ic.
- Irawan, Prasetya., Motik, Suryani SF dan Sakti, Wahyu Krida (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta STIA LAN Press.
- Irianto, Jusuf. (2001). *Tema Pokok Sumber Manusia*. Jakarta : Insan Cendekia.

- Lokakarya Pemantapan Sistem Perencanaan Unimed, UNIMED, 2004
- Manan, Imran (1989). Dasar-Dasar Budaya Pendidikan, Jakarta, Ditjen Pendidikan Tinggi, P2PLPTK.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Permasalahan Remaja. Bandung : Rusda Karya.
- M.Nur Amin, .2001.Hubungan antara pemahaman tentang peraturan sekolah dan gaya kepemimpinan dengan kinerja kepala SMU Kota Padang.*Tesis*: Universitas Negeri Padang.
- Nasution, S. (1995). "Didaktis Azas-Azs Mengajar. Jakarta : Bumi Aksara
- Parlaungan Siregar, 2004. "Pengaruh pendidikan dan pengalaman mengajar terhadap kemampuan mengajar guru di SMU Negeri 2 Kisaran". *Tesis*: Universitas Negeri Medan". *Tesis*: Universitas Negeri Medan.
- Rifai, M.Moh. (1986). Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: Jemmars.
- Rivai, Vetrizal. (2003). Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi, Jakarta: Grafindo Remaja
- Sadiman, AM. (2000). Interaksi dan Motivasi Belajar dan Mengajar, Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Salusu, J. (2000). Pengambilan Keputusan Strategik Jakarta : Grasindo.
- Sahertian, Piet,A. dan Frans Mahateru, (1981) Prinsip dan Teksik Supervisi Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional.
- Sahertian, Piet,A. (2000) Supervisi Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana, (2002). Metoda Statistika. Bandung : Tarsito
- Sinungan, Muchdarsyah. (1987). Produktivitas Apa dan Bagaimana?. Jakarta: Bina Aksara.
- Siagian, P.Sondang. (1994). Teori dan Praktek Kepemimpinan, Jakarta; Rineka Cipta. Bandung : Bumi Aksara.
- Siagian, P.Sondang. (1996). Fungsi-Fungsi Manajerial. Bandung : Bumi Aksara.
- Sudarmo, Indriasito. (1986). Manajemen Produksi. Yogyakarta : BPFE.
- Sudiyono.(2004). Manajemen Pendidikan, Rineka Cipta
- Sukisman, 2008. "Budaya kerja guru SMA 2 Medan. Medan". *Tesis*: Universitas Negeri Medan.
- Sutisna, Oteng (1983). Administrasi Pendidikan. Bandung : Aksara.
- Timpe, A. Dale. (1993). Kinerja, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis, Jakarta : Elx Media Komputindo.
- Wahjosumidjo, (2001). Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. (2002). Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen, Jakarta, Raja Grafindo Persada.